

NEYDİ NE OLDU ?

NEYDİ/NE OLDU? NELER OLACAK? ÜTOPYALAR

İŞE ALIM | DANIŞMANLIK | KURUMSAL EĞİTİM
YETENEK GELİŞTİRME | ÜCRET VE YAN HAKLAR
MOTİVASYON | PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ | ÇEVİK
LİDERLİK | NETWORKING | SOSYAL MEDYA | ÇEVİK İK
HEADHUNTING | KURUM KÜLTÜRÜ | KURUMSAL AKADEMİ
KURUMSAL DEĞERLER | İK'CI OLMAK

AYŞE KIRMAN | EDA KOÇ | ELİF DİZDAR DEMİR
MERAL KIZILKAYA DEMİRTAŞ | MİNE KOBAL OK
SİBEL DAĞDEVİREN ÖZÜAĞ | SİNAN YORGANCIGİL
&
AHMET ERYILMAZ | CENGİZ ÇATALKAYA

NEYDİ NE OLDU ?

NEYDİ/NE OLDU? NELER OLACAK? ÜTOPYALAR

**İŞE ALIM | DANIŞMANLIK | KURUMSAL EĞİTİM
YETENEK GELİŞTİRME | ÜCRET VE YAN HAKLAR
MOTİVASYON | PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ | ÇEVİK
LİDERLİK | NETWORKING | SOSYAL MEDYA | ÇEVİK İK
HEADHUNTING | KURUM KÜLTÜRÜ | KURUMSAL AKADEMİ
KURUMSAL DEĞERLER | İK'CI OLMAK**

**AYŞE KIRMAN | EDA KOÇ | ELİF DİZDAR DEMİR
MERAL KIZILKAYA DEMİRTAŞ | MİNE KOBAL OK
SİBEL DAĞDEVİREN ÖZÜAĞ | SİNAN YORGANCIGİL
&
AHMET ERYILMAZ | CENGİZ ÇATALKAYA**

İÇİNDEKİLER

| | |
|-------------------------------|----|
| Önsöz | 4 |
| 1. İşe Alım | 5 |
| 2. Danışmanlık | 7 |
| 3. Kurumsal Eğitim | 9 |
| 4. Yetenek Geliştirme | 11 |
| 5. Ücret ve Yan Haklar | 13 |
| 6. Motivasyon | 15 |
| 7. Performans Yönetim Sistemi | 17 |
| 8. Çevik & Agile | 19 |
| 9. Liderlik | 21 |
| 10. Networking | 23 |
| 11. Sosyal Medya | 25 |
| 12. Çevik İK | 27 |
| 13. Headhunting | 29 |
| 14. Kurum Kültürü | 31 |
| 15. Kurumsal Akademi | 33 |
| 16. Kurumsal Değerler | 35 |
| 17. İK'cı Olmak | 37 |
| Sonsöz | 39 |
| Destekleyenler | 40 |
| Lisans | 41 |

ÖNSÖZ

Bir gün Cengiz, “ben şöyle bir şey yaptım, olmuş mu?” dedi. “İyi olmuş, devam ettirsene” dedim. “Sen de katıl hocam o zaman” dedi. Böyle der bana. Zaten geçmişten de kafalar tanışık. Fazla uzatmayız iş hallederken; kısa, net.

Böyle başladı.

Sonra şahane katkılar geldi. Biz sadece derledik.

Hani sokakta birisi bir parça çalmaya başlar. Etraftan katılmaya başlarlar. Gittikçe kalabalıklaşır. Kendiliğinden bir konser çıkar.

Bitince herkes hiçbir şey olmamış gibi yoluna gider.

Bir iz kalsın istedik.

Bu, o

Ahmet Eryılmaz - Mayıs 2021

1.İŞE ALIM

NELER OLUYOR?

Pandemi ile birlikte iş görüşmeleri tamamen uzaktan yapılmaya başlandı. Adaylar öncesinde de LinkedIn üzerinden aranılıyordu ve görüşmeler Skype ile yapılıyordu. Bu artık bir standart oldu. Çalışan ile mülakatlar video görüşme üzerinden yapılıyor, sınavlar için link gönderiliyor ve işe alım süreci uzaktan tamamlanıyor.

NEYDİ NE OLDU

| Neydi | Ne Oldu |
|--|---|
| Özgeçmiş, cv, kariyer Sitesi | LinkedIn profili |
| Yüz yüze mülakat | Zoom, Skype, Teams |
| Departman mülakatı | Video mülakat kaydı, departman yöneticisi ile Zoom, Skype |
| İşe alım evrak teslimi | Evrakları aday kendisine gönderilen linke yüklüyor |
| Ofiste bilgisayar, kullanıcı adı teslim edilir | Adayın evine, bilgisayar ve ofis malzemeleri kargolanıyor |

NELER OLACAK? - GELECEK

- ▶ İŖe alım Ŗirketi / Kariyer DanıŖmanı
- ▶ Yapay zeka mülakat sistemleri
- ▶ Kısa süreli sözleşmeler
- ▶ Ofissiz Ŗirketler
- ▶ Proje bazlı çalışanlar
- ▶ İŖe alım dijital onay süreçleri
- ▶ Esnek çalışma saatleri
- ▶ Esnek “Ücret ve yan hak” teklifi

ÜTOPYALAR - YARININ ÖTESİ

KiŖilik testlerinin yerini tutum envanterleri alacak; her Ŗey kurum kültürüne uyum için. Ön mülakatlar tamamen bot’larla olacak.

GIG’çilerin de kendilerine özgü iŖe alma süreçleri olacak. İŖe alınanın da ‘karŖı mülakat’ hakkı olacak.

Seçmeye özgü büyük veri olacak. ÇıkıŖ mülakatlarıyla iŖe alma parametreleri ilişkilendirilecek.

2.DANIŞMANLIK

NELER OLUYOR?

Bir konuda “bilgili, alim” demekti danışman, Yol gösterirdi Şirkete ve giderdi. DeęiŐen Őartlar ile birlikte kurumun sürekli danıŐmanı oldu (alıŐanı değil). Kurum içi giriŐimci görevi çalıŐanlardan çıkmayınca bu görev ona kaldı sanki. Geleceğin tüm beyaz yakalıları birer danışman gibi çalışmaya başlarlar mı?

NEYDİ NE OLDU

| Neydi | Ne Oldu |
|----------------------------------|--|
| Reaktif - Yumurta kapıya gelince | Prevantisif - nleyici, koruyucu |
| Şablon çözümler vardı | Durumsallık (zel tasarım) nem kazandı |
| Anahtar teslimi proje istenirdi | DanıŐmanla kurum birlikte çalışmaya başladılar |
| Networking’le iş alınırdı | Referans (tavsiye) ne ıktı |
| İŞ bitince gidilirdi | Devam projeleri (sürdürebilirlik) kavrandı |

NELER OLACAK? GELECEK!

- ▶ GIG danışmanlar (interim manager)
- ▶ İ danışmanlık (internal consultant)
- ▶ çoklu disiplinlere hâkim danışmanlar
- ▶ Danışmanlık meslek etiği konuşulacak
- ▶ Spesifik yeni alanların danışmanları çıkacak
- ▶ Danışmanlık yetkinlikleri belirlenecek
- ▶ Danışmanlık süreçleri netleşecek
- ▶ Performansı ölçülecek (yöntemler ve faktörler yaratılacak)

ÜTOPYALAR - YARININ ÖTESİ

Danışmanların niteliği artacak ve bunun sonucunda niceliği azalacak. Danışmanlık derecelendirmesi oluşacak.

Farklı bir disipline dönüşecek ve vaka etütleri konuşulacak.

Danışmanlık kişilerle özdeşleşecek ve bir yetenek olarak anılacak. Kişiyeye göre isimler markalaşacaklar ve büyük önem kazanacaklar.

3.KURUMSAL EĞİTİM

NELER OLUYOR?

Öğrenmenin ve eğitimin yükü üniversiteler yerine işletmelere geçiyor ama kurumsal akademiler de çalışanın gelişimini henüz istenen oranda destekleyemiyorlar. Katalog eğitimler sahneden ayrılırken, koçluk çerçeveli, çalışana/kişiyeye özel, teknoloji ile desteklenen daha küçük parçalara bölünmüş ama daha etkili bir kurumsal eğitim biçimi ortaya çıkıyor.

NEYDİ NE OLDU

| Neydi | Ne Oldu |
|---|--|
| Eğitim ihtiyacı yöneticilere sorulurdu | Eğitim ihtiyaç analizine geçildi |
| Katalogdan adına bakarak eğitim seçilirdi | Katalog, isteğe bağlı çok dar bir kapsam için kaldı |
| Fazla eğitimden zarar gelmez denir, eğitim saati doldurulurdu | "İhtiyaç neyse eğitim odur" dendi; şablon konular, saatler bitti |
| Sabahtan akşama, mesai gibi tüm gün eğitimler yapılırdı | Eğitim süreleri kısaldı; gün içinde "katıl geç" başladı |
| Eğitim, sonunda doldurulan formlarla değerlendirilirdi | ROI (Return on investment) yöntemleri çıktı |

NELER OLACAK? GELECEK!

- ▶ Kendi kendine öğrenme başlayacak
- ▶ İşin yapılış şekliyle o anki eğitim iç içe geçecek (Yapay zeka destekli iş başı ekranda anında öğrenmeler çoğalacak)
- ▶ Kurumlarda akran (peer-to-peer) öğrenmesine geçilecek, çalışanlar arası öğrenme yaygınlaşacak
- ▶ “Koçluk” çok farklılaşacak, eğitim sorumluluğunu alacak ve kişinin kendi kendine öğrenmesinde ve gelişiminde hep yanında olacak
- ▶ Konular hızlı değişecek, sürekli yeni güncellemeler gelecek
- ▶ Bilgi, beceri, tutum eğitimlerinin kulvarları ayrışacak
- ▶ Dijital sınıflarda/kanallarda etkileşimli, ters yüz eğitime geçilecek
- ▶ “Öğrenme”, çalışan için önemli bir performans kriteri olacak

ÜTOPYALAR - YARININ ÖTESİ

Çalışana hazır eğitimler sunulmayacak. Çalışana, internet, arama motorları, sosyal medya ve app’leri kullanarak, nasıl doğru bilgiye ulaşılacağı öğretilecek ve farkında olmadan öğrenme teknikleri geliştirilecek.

Kurum akademileri, örgün eğitiminin boşluğunu dolduracaklar. Proje bazlı öğrenme kavramı hayatımıza daha çok yerleşecek. Öğrenmeyi öğrenme de kurumsal alana girecek ve herkes kendi eğitiminden sorumlu olacak. Öğrenme hayatımızda 7/24’e yayılacak.

4.YETENEK GELİŞTİRME

NELER OLUYOR?

Neredeyse bildiğimiz her şeyi alt üst eden yeni ihtiyaçlarla karşılaştığımız, bunlara kurumsal dinamikler çerçevesinde şirkete özel çözümler üretmek durumunda kaldığımız zorlu ve öğretici bir dönem yaşıyoruz.

Eski normalde sadece çok uluslu büyük şirketlerin meselesi gibi görülen “Yetenek Geliştirme” konusu, artık iş sürekliliği sağlamak ve yeteneği elde tutmak isteyen tüm şirketlerin gündemindedir.

NEYDİ NE OLDU

| Neydi | Ne Oldu |
|--|--|
| Sadece biraz farklı bir aday seçme yöntemi ve ücretlendirmeden ibaretti | İşe alım öncesi ve işten çıkış sonrası da sürece dahil oldu |
| Yeteneği elde tutmak, çok uluslu ve çok büyük şirketlerin derdiydi | Yeteneği elde tutmak isteyen tüm şirketlerin meselesi oldu |
| Günü kurtarmaya bakılırdı | Geleceği kurtarmaya bakılıyor |
| Yetenek dediğin kurumun bordrolu çalışanı olurdu | Her çeşit çalışma ilişkisi serbest, yeter ki yetenek şirkette olsun (GIG, yarı zamanlı, süreli vs) |
| Potansiyel yeteneklerin verileri, geleneksel depolama yöntemiyle (excel vs) saklanırdı | Yetenek veri bankaları, veri analitiğine imkan sunan güçlü dijital sistemlerle çalışıyor |

NELER OLACAK? GELECEK!

- ▶ Kurumsal hayat ağırlıklı olarak GIG yeteneklerden oluşacak
- ▶ Dijitale yatırım yapmayan şirketler yetenekleri bulamayacak
- ▶ Güven, şirketler ve yetenekler için en önemli değer olacak
- ▶ Uzaktan çalışma ile birlikte yetenek savaşları global olacak
- ▶ Sözleşmeler GIG ekonomiye uygun şekilde kısa süreli olacak
- ▶ Yetenek geliştirme, sadece çalışanlara değil, potansiyel adaylara da yatırım yapar hale dönüşecek
- ▶ Öğrenme ve gelişim, en önemli işveren markası yatırımı olacak

ÜTOPYALAR - YARININ ÖTESİ

Şirketler yatay hiyerarşiye geçtiği için orta/üst seviye yönetici pozisyonları azalacak, GIG uzmanlık ve danışmanlıklar artacak. Çalışanlar için yapay zeka ile desteklenmiş ortak öğrenme app ve programları yaygınlaşacak. Robotlar ve yapay zeka ile uyumlu şekilde gelişen yeteneklere sahip, dijital yakalılar ortaya çıkacak.

Uzaktan çalışmanın yaygınlaşması ile yetenek geliştirme süreçleri farklı ülke ve kültürleri de kapsar hale gelecek. Tüm öğrenme ve gelişim süreçleri de bu global yeteneklere göre biçimlenip şekil alacak.

5. ÜCRET VE YAN HAKLAR

NELER OLUYOR?

Ücretin temel ilkeleri vardı; “Bir görev için yapılan ödeme, benzer işletmelerde, aynı nitelikte görev için yapılan ödemeden az olmamalıdır.”, “Uygulanan ücret düzeni, her işgören tarafından kolayca anlaşılır açıklıkta olmalıdır.” Bunun gibi birçok temel ilke çeşitli sebeplerle değişime uğradı; cirosal farklar, rekabet, yükselen sektörlerin sürekli değişmesi, globalleşme, yetenekleri elde tutma, rolün piyasada bulunabilirliği, ücret politikaları.

NEYDİ NE OLDU

| Neydi | Ne Oldu |
|---|--|
| Ücreti, piyasa ortalaması belirlerdi | Piyasa verilerinin dışında, “kuruma katılan değer” kavramı öne çıktı |
| Piyasanın baz ücreti teklif edilirdi | Kardan pay, stock option, şirketin satış bedelinden pay (MCOP), KPI'lara dayalı prim sistemleri ücrete eklendi |
| “Görevin ücreti” esas alınırdı | Kişinin kaybının maliyeti, ücret belirlemede etken oldu |
| Bazı sektörlerin ücretleri daha yüksek, bazıları düşük olurdu | Dijitalleşme ile BT sektörü ücret skalası yüksek sektörler sınıfına girdi |
| Yan haklar neredeyse her yerde sabitti | Esnek yan hak paketleri tasarlanmaya başladı (Uzaktan çalışma ile yan hak paketine; fatura, masa sandalye desteği gibi destekler de girdi) |

NELER OLACAK? GELECEK!

- ▶ “Parça başı ücret” tekrar gündeme gelecek. Özellikle uzaktan çalışmada proje bazlı / işin tamamlanmasına dayalı ücret ödenecek
- ▶ BT sektörü dışında, geleneksel sektörler de, stock option (hisse seçenekleri), kardan pay ve MCOP gibi sistemler ile tanışacak
- ▶ Yan hakların içeriği genişleyecek ve daha esnek olacak
- ▶ Ücretler kişiselleşecek (çok fazla parametre özel yazılım algoritmalarıyla belirlenecek)
- ▶ Baz/çıplak ücret piyasa etüdüleri (muhtemelen bir app veya web üzerinden) kuruma özel hale gelecek
- ▶ Kurumsal ücret stratejileri giderek önem kazanacak
- ▶ Uzaktan global çalışmanın artması ile birlikte, ücrette global piyasa etüdüleri/rekabeti de ortaya çıkacak

ÜTOPYALAR - YARININ ÖTESİ

Kurum içi girişimcilik, şirket tarafından desteklenecek, çalışanın kendi kurduğu girişime şirket de yatırım yapacak. Şirket ile olan devamlılığını sağlamak için, bazen ücretini ve çalışma saatlerini tekrar düzenleyip kişinin dış piyasaya iş yapması teşvik edilecek.

Tam zamanlı çalışmaya esas olan ücret, 30 günlük sigorta yatırma mantığı ve bunun karşılığında verilen baz ücretin yöntemi, verimlilik ve iş çıktısı anlayışına dönüşecek şekilde yeniden yapılandırılacak.

6.MOTİVASYON

NELER OLUYOR?

Uzaktan çalışmanın hayatımıza ani bir giriş yaptığı ve önümüzdeki dönemde de hibritleşerek devam edeceğini öngördüğümüzde, motivasyon kavramının değişmesi kaçınılmaz oldu.

Motivasyonun kişisel ve değişken bir şey olduğu anladığımıza göre, onu yeniden tanımlamanın tam zamanı.

NEYDİ NE OLDU

| Neydi | Ne Oldu |
|---|---|
| Motive eden önemliydi, görev gibiydi | İnsanın kendi elinde olduğu kabul edildi |
| Havuçla sopa birlikteydi | Yeni yollar bulundu |
| Sabitleri vardı (para, unvan, sosyal etkinlikler) | 'Anlam' kavramı hayatımıza girdi |
| Konuşarak yapılabileceğine inanılırdı | Motive etme görevi bilinçlendi, karmaşıklaştı, gizlendi |
| Motive etme döngüsü bitmezdi | Motivasyonun çok kişisel ve değişken bir şey olduğu anlaşıldı |

NELER OLACAK? GELECEK!

- ▶ Otomasyon arttıkça önemi göreceli azalacak
- ▶ Daha seçici bakılacak; kime, niye gerekli
- ▶ Yapılan işin anlamı üzerine konuşulacak
- ▶ Performans ve prim sistemleri evrim geçirecek
- ▶ Amaçla hedef ayrışacak; amaç bu, hedeflerini kendin belirle denecek
- ▶ İnsanlar kendini motive etmesini öğrenecek, kendini daha çok tanıyacak
- ▶ Başarı ve başarısızlık kavramları değişecek
- ▶ Hata yapmanın motivasyona “olumlu” etkisi anlaşılacak

ÜTOPYALAR - YARININ ÖTESİ

Motivasyon ile Ustalık arasındaki ilişki net bir şekilde ortaya konacak. Çalışanlara kısa dönemli performans hedefleri yerine uzun vadeli “kişisel ustalaşma yol haritaları” çizilecek.

Çalışanların, konfor alanından çıkabilme becerilerine yatırım yapılacak. Daha ‘birey’ olacağız, İK ve yönetim sistemleri bunun üzerine yeniden tasarlanacak.

7.PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ

NELER OLUYOR?

Performans Yönetim Sistemi (PYS), karmaşıklaşarak, değerlendirmesi zor bir sistem haline geldi. Zamanla prim sistemine dönüşerek geri bildirim özelliğini kaybetmeye başladı.

Uzaktan/proje bazlı çalışmanın yaygınlaşması ve gelişen yazılım algoritmalarıyla birlikte, PYS daha etkin kullanılarak, geri bildirim özelliğine tekrar kavuşabilir.

NEYDİ NE OLDU

| Neydi | Ne Oldu |
|--|---|
| Görev sayılan bir rutin bir işti | Performans yerine prim sistemleri çok gelişti |
| İnanmadan "performans formları" doldurulurdu | Kurumlar, kendine özel karışım yöntemler tasarladı |
| Sübjektif yargılar (illüzyonlar) değerlendirme sayılırdı | İlk defa "onsuz" bir hayat tartışılmaya başlandı |
| Yöntemler gittikçe karmaşıklaşıyordu | Kurum kültürleriyle sıkı bağı olduğu kabul edildi |
| Geri bildirim çok inanılmıştı ama o da tam başarılmadı | Sistemleri uygulamadan önce uzun eğitim dönemleri planlandı |

NELER OLACAK? GELECEK!

- ▶ Performans değerlendirme, yönetim teknikleriyle btnleştirilecek; bağımsız bir yöntem olmaktan çıkacak
- ▶ Kurum kültürleriyle senkronize edilecek, her kurum kültürü kendine uygun yöntemi kullanacak
- ▶ Kültürel değişim saęlandıķça, değerlendirme yöntemi de ona ayak uydurarak, bir üst modele geçecek
- ▶ Performans değerlendirme, bir "İK stratejisi" olarak ele alınacak, ne yapılacağına "durumsal" olarak karar verilecek
- ▶ Değerlendirme algoritmaları geliştirilecek, yazılımlarla kendi kendine işleyen daha objektif bir sistem haline gelecek
- ▶ Uzaktan/proje bazlı çalışma ile geri bildirim doğru uygulanması sonunda başarılacak

ÜTOPYALAR - YARININ ÖTESİ

Performans, İK'nın alanından çıkacak, genel yönetimin ayrılmaz bir parçası olacak. Gerçek zamanlı olacak, yılın ayın bitmesi beklenmeyecek. Ruh hali (mood) ve dış etkiler de, değerlendirme ölçütlerine katılacak.

Yapay zekaya devredilecek (bulanık mantık işleyecek, insansızlaştırılacak). İniş çıkışların nedenselliği analiz edilecek. CV'lerin önemli bir parçası olacak: Geçmiş başarılar, doğrulanmiş ve big data'ya girmiş projeler halinde cv'de yer alacak

8.ÇEVİK & AGILE

NELER OLUYOR?

Türkiye'de takım veya proje seviyesinde sevimli bir yaklaşım olarak görülebilen çevikliği artık kurumlar da kullanmaya başladı. Aslında koşullar onları itiyor, çok da seçenekleri yok.

Hızla gelişen teknoloji, global rekabet ve müşteri deneyimine odaklanmanın öneminin artması kurumları çevikliği destekleyen bir kültür oluşturmaya itiyor.

NEYDİ NE OLDU

| Neydi | Ne Oldu |
|---|---|
| Çevikliğe ilgi gösteren sektörler sınırlıydı | Uzaktan çalışmada hemen çevikliği hatırladık |
| Kurumlar; belirsizlikle, bildikleri yollarla baş edeceklerini düşünürdü | Belirsizliklere karşı başka organizasyonel model arayışı başladı |
| Planlar statik, uzun vadeli ve doğrulsaldı | Kısa vadeli, hızlı geri bildirimlere ihtiyaç doğdu |
| İyi işleyen bir iç denetim ve hiyerarşik yapı yeterli diye düşünülürdü | Kendini yönetebilen ekipler yetiştirecek "hizmetkar liderlik" vurgusu arttı |
| Bireysel kahramanlar yetiştirmek üzerine uygulamalar vardı | Çevik ekiplerin işleyişini kolaylaştıracak uygulamalar yaratıldı |

NELER OLACAK? GELECEK!

- ▶ Süreçlerin yaşayarak oluştuğu bir belirsizlik döneminden geçilecek
- ▶ Organizasyonel seviyede yeni şeyler deneme ve sürekli öğrenme, stratejik hedef haline gelecek
- ▶ Her bir ekip üyesinin marjinal değeri artacak
- ▶ Hiyerarşi azalacak
- ▶ Kariyer hedefleri evrim geçirecek; kavram olarak yeniden tasarlanacak
- ▶ Ekiplerin yetki ve sorumlulukları artacak
- ▶ İş geliştirme (kârlılığa ulaşma) yolları değişecek

ÜTOPYALAR - YARININ ÖTESİ

Yönetim biliminin bilgileri değişecek. Çeviklik kuramları derinleşecek, çeşitlenecek. Çevik takımlar, insanlar ve yapay zeka uygulamalarından oluşacak. Kurumsal değerler, kültürler ve süreçler değişecek.

Birçok departmanın (İK dahil) misyonu yeniden tanımlanacak; bir kısmının işlevleri ortadan kalkacak, bir kısmı diğer işlerle entegre olacak. Çeviklik artık konuşulmayacak çünkü o bir varsayılan olacak.

9. LİDERLİK

NELER OLUYOR?

Bilmediklerimizi tanımlamakta zorlanıyoruz. Eski dünyadan getirdiğimiz yanıtlar çalışmıyor, yeni sorular sorarak bugünü ve geleceği anlamaya çalışıyoruz.

İkilemlere rağmen anlam bulmaya çalışıyoruz: Teknoloji ve insan; rekabet ve iş birliği; kontrol ve güven gibi...

NEYDİ NE OLDU

| Neydi | Ne Oldu |
|---|--|
| Karizmatik ve doğru yanıtları bilen yöneticilerimiz vardı | Hizmetkar liderler “bilmiyorum” deme lüksünü yaratıyor |
| Liderler hissedarlara karşı sorumluydular | Liderlerin sorumlu olduğu çok sayıda paydaş var |
| Neden-sonuç ilişkisini kendi sektörümüz içinde yanıtlamaya çalışıyorduk | Karmaşık bir yeni düzeni anlamaya çalışıyoruz |
| Rekabet, diğerlerine karşıydı | Kendimizle de rekabet ediyoruz, rakiple iş birliği yapmaya ruhumuzu hazırlıyoruz |
| İşe alım, yetkinlik bazlı ve işe göreydi | Doğru kişileri işe alıp onların işi şekillendirmesini bekliyoruz |
| Eğitim, işi daha iyi yapmak için vardı | İşin kendisi öğrenme ve gelişim alanı oluyor |

NELER OLACAK? GELECEK!

- ▶ Plazalardaki köşe odalar çekiciliğini kaybedecek
- ▶ Bize her yer ofis olacak / Dijital göçebe olacağız
- ▶ Günlük öğrenme dozumuz olacak mesela en az 30'
- ▶ İş ve eğlence birbirine karışacak
- ▶ Aynı anda birkaç işte çalışacağız
- ▶ Kurumsal dünyanın en büyük derdi, yeteneği kendine çekmek olacak
- ▶ Dil bariyeri yeni teknolojilerle birlikte kalkacak
- ▶ 09:00-17:00 gibi standart çalışma saatleri anlamsız gelecek

ÜTOPYALAR - YARININ ÖTESİ

Liderliğin içinde daha çok sanat, kültür olacak; sürdürülebilirlik ve toplumsal konulara gündemde yer açılacak. Rotasyonlar veya yetenek havuzlarını farklı şirketler ortak tasarlayabilecek.

Yapay zeka ile toplantılara geçmişten isimler davet edeceğiz, projelerde Einstein veya Da Vinci ile çalışmak hoş olacak.

10.NETWORKING

NELER OLUYOR?

Bir zamanlar kartvizitle başlayan networking kurma internetin ortaya çıkması ile değişti. Günümüzde sosyal medya (LinkedIn / Instagram vs) ağırlıklı dijital bir network'ün içindeyiz ve bağlantılar katlanarak büyüyor.

Bu network'ün içinde, kişiyi/kurumu "doğru şekilde" tanımlanmak, onu daha görünür ve ulaşılır kılıyor.

NEYDİ NE OLDU

| Neydi | Ne Oldu |
|-----------------------------|-------------------|
| Kendini tanıtarak | İzlenim yaratarak |
| "Kartvizit"lerle | Dijital ortamda |
| Amaç odaklı | Açık uçlu |
| Sürdürülebilirlik gözeterek | Durumsal |
| Fırsat buldukça | Kesintisiz |

NELER OLACAK? GELECEK!

- ▶ Networking otomatikleşecek; kendi kendine de sürecek
- ▶ Dijital networking platformları/app'leri tasarlanacak
- ▶ Kişisel networking profilleri, büyük veri analitiğiyle sürekli yeniden biçimlenecek
- ▶ Speed dating benzeri "speed networking" uygulamaları yaygınlaşacak
- ▶ Referans bazlı networking platformları ile filtreleme ve eşleştirme mümkün olacak
- ▶ Network ağı unvanı değil, kişisel marka ve yetkinlikleri en önemli filtre sayacak
- ▶ IoT (nesnelerin interneti) ile sadece kişilerin değil, cihazların da networking yetkinlikleri artacak

ÜTOPYALAR - YARININ ÖTESİ

Yapay zeka tabanlı networking platformları ve app'ler bizim için en uygun filtreleri seçerek uygun eleştirmeleri yapacak. Bunun için ilk datalar sosyal medya hesaplarımız olacak. Faydası kalmayan "network bağlantıları" sistemden otomatik olarak silinecek.

"Tersine networking" ile tecrübeli iş insanları, yetenekli genç beyinlerin peşine düşecek.

11.SOSYAL MEDYA

NELER OLUYOR?

İnsanların uyandıktan sonra ilk yaptıkları şey akıllı telefonlarından sosyal medyayı kontrol etmek. İlk başta kişisel görüşmeler için kullanırken artık kurumsal tarafta da sürekli SM kullanıyoruz.

Fomo (fırsatı kaçırma korkusu) ile oluşan bir tür yeni bağımlılık gibi, her şeyi bilmek için, her yeni açılan sosyal ağda var olma arzumuz giderek büyüyor. Peki nereye gidiyoruz?

NEYDİ NE OLDU

| Neydi | Ne Oldu |
|----------------------------------|---|
| Tanıdıkları takip ediyorduk | Artık kim oldukları fark etmiyor |
| Farklı seslerin peşindeydik | Kendimize benzeyenlerle yankı odasına döndü |
| Sadece kişisel görüşmeler içindi | Kurumsal tarafı da kapsadı |
| Trendler yönlendirirdi | Algoritmalar ve karşılıklı etkileşimle biçimleniyor |
| Bilgi almak da bir amaçtı | Güncel olan her şeyi kovalamaya dönüştü |
| Sosyal medyada tüketiciydik | Hem üreten hem tüketen olduk |

NELER OLACAK? GELECEK!

- ▶ Artırılmış gerçeklik (AR) ve sanal gerçeklik (VR) etkili sosyal medya araçları olacak
- ▶ Algoritmik hedefleme ile reklamlar daha da kişiselleşecek
- ▶ Ticareti, sosyal medya yönlendirecek
- ▶ Yapay zeka destekli chatbotlar müşteri hizmetlerinin yerini alacak
- ▶ Gizlilik ve güvenlik konularına daha fazla yatırım yapılacaktır
- ▶ SM üzerinden kitle fonlaması (crowdfunding), yatırım ve para transferi çok daha kolaylaşacak
- ▶ Yoğun bilgi akışı için çok gelişmiş filtre araçları olacak

ÜTOPYALAR - YARININ ÖTESİ

Sosyal medya, gerçek zamanlı çeviri ve giyilebilir teknoloji ile tüm dünyanın iletişim kurduğu ve canlı yayında olduğu dev bir ağa dönecek. Oturduğumuz yerden AR ile başkasının gözünden yolculuğa çıkıp toplantılara gireceğiz. Doğan her insanın kendine ait benzersiz bir dijital kimlik kodu olacak.

Yapay zeka ve robotların ana öğrenme kaynağı olacak. İlk insansı robotlar, kişiliklerini, SM kullanıcı profillerinden oluşturacaklar. SM'de banlanan, gerçek dünya da da banlanmış olacak. Yapay Zeka ve robotlar önce SM'de moderatör sonra da influencer olacaklar.

12.ÇEVİK İK

NELER OLUYOR?

Çevik dönüşümü gerçekleştirecek yönetimin ve çalışanların “destek” birimi olan İK, kurumun organizasyon yapısını esnekleştirmek, kendi kendini organize eden çok disiplinli ekipler oluşturmak ve çevik süreçlere uygun esnek performans yöntemleri ortaya çıkarmak gibi yeni görevlere sahip.

Kendi iş süreçlerini de çevik metodolojiye göre şeffaf, basit ve veriye dayalı olacak şekilde yeniden biçimlendirmesi bekleniyor.

NEYDİ NE OLDU

| Neydi | Ne Oldu |
|------------------------------|--------------------------------------|
| Nasıl işlediği bilinmeyen İK | Şeffaf İK |
| İK tasarlar ve sunardı | Diğer birimlerle birlikte tasarlıyor |
| Kendi karar veren | Veriye dayalı karar veren |
| Geçmiş ve performans odaklı | Gelecek ve geri bildirim odaklı |
| Elde tutmaya çalışan | Bağlılık yaratmaya çalışan |
| Çalışanı kontrol eden | Çalışana çevik koçluk yapan |

NELER OLACAK? GELECEK!

- ▶ İK Uzmanları, farklı disiplinlerde derinleşecek
- ▶ Yeni İK süreçleri, sonuçlardan çok davranışları ödüllendirmeyi hedefleyecek
- ▶ İK, veriye dayalı kararlarıyla stratejik ortak olacak
- ▶ Kural koyan statik İK yerine, sürekli öğrenen ve ihtiyaçları gören İK'lar olacak
- ▶ İK, çalışmalarını, standartlaştırma yerine birimlere göre özelleştirecek
- ▶ Motivasyon yerine, psikolojik güvenlik ortamı oluşturacak

ÜTOPYALAR - YARININ ÖTESİ

Organizasyonlar çevikleştikçe, her birim kendi işe alım, eğitim organizasyonu gibi süreçlerini kendi yönetebilir hale gelecek ve geleneksel İK'ya ihtiyaç kalmayacak.

Şeffaflık arttıkça, çalışanların İK'yı üstlenme talebi yükselecek, atamalarda aday gösterme ve birimlerin kendi seçmeleri yaygınlaşacak. İK'nın bazı alanları çevik sürece geçecek, bazı işlerde ise buna ihtiyaç olmadığı anlaşılacak ve kısmen eskiye dönecek.

13. HEADHUNTING

NELER OLUYOR?

İş piyasasındaki daralma ve otomasyona devredilen işler, yeni iş fırsatlarını kıt kaynak haline getiriyor. Tam zamanlı çalışanlar azalırken, dış kaynak kullanımı, serbest çalışanlar ve uzaktan çalışma trendi yükseliyor. 9-5'ten, sözleşmeye dayalı, uzman ve geçici süreli yöneticilerden kurulu yeni bir pazara geçiyoruz. Headhunter'lar artık uzun yıllar şirkette çalışacak yıldız yöneticinin değil, projeyi bitirip gidecek yeteneklerin peşindeler.

NEYDİ NE OLDU

| Neydi | Ne Oldu |
|---|---|
| İş aramayan adaya bireysel çaba ile ulaşan headhunter | Kariyer platformlarını kullanan headhunter |
| İlişkiler ağı, iz sürme, gizli yürütülen süreçler | Süreçleri şeffaf ve açık bir iş kolu |
| Şirket telefonundan arama, müşteri gibi davranma | Sosyal Medya profili üzerinden ulaşma |
| Karizmasının gücünü kullanan, pozisyon pazarlayan headhunter | Yeni neslin beklentilerini anlayan headhunter |
| Klasik çalışma modeli = adaylarla ilişki kurma, belirsiz süreli çalışma | Esnek çalışma modeli = ilişki geliştirme, sözleşme ve proje bazlı çalışma |
| Diploma ve geçmiş başarı temelli aday profili | Alaylı da olabilen, potansiyeli olan aday profili |

NELER OLACAK? GELECEK!

- ▶ İşverenler; yeni bir yeteneği işe almakla, serbest çalışanla yola devam etme seçenekleri arasında kalabilirler
- ▶ Yazılım ve uzaktan çalışmanın ağırlığı arttıkça orta düzey yöneticilerin sayısı azalacak
- ▶ Headhunter'lar için yeni segmentler doğacak (özel yetkili ekip liderleri, operasyonel işlevi artırılmış üst yöneticiler, proje bazlı yöneticiler)
- ▶ Headhunter'lar, artırılmış gerçekliği işlerine taşıyacaklar ve makine öğrenmesi destekli ön seçme yapacaklar
- ▶ Şirketlerde in-house headhunter'lar olacak ve işe alımcıların yerini alacaklar

ÜTOPYALAR - YARININ ÖTESİ

Robot çalışanların sayısı artacak, yeni bot işleri yaratılacak, mesela insan/robot ekipleri yönetecek hibrit ekip yöneticileri.

Yapay zeka ile adayların psikografik profilleri oluşturulup, güncellenecek. Yapay zeka, kurum kültürlerine uyum oranını ölçecek ve o açıdan da adayın doğruluk derecesini öngörecektir. Gene yapay zeka, davranış ipuçlarından bir çalışanın gidebileceğini önceden görecek ve yerine en uygun kişiyi önce içeride arayacak. Proje ekipleri oluştururken, sadece formasyonlar değil, kişilik özellikleri de hesaba katılacak.

14. KURUM KÜLTÜRÜ

NELER OLUYOR?

Kurum Kültürü için oryantasyonlar, onboarding'ler, lansmanlar, KSS'ler hazırlanır ve kültür ön plana çıkartılırdı. O yüzden özellikle İK için kurum kültürünü anlamak ve çalışana aktarmak önem taşırdı. Ta ki bir gün fiziksel şirket ortamı kaybolup çalışanlar ekranlara hapsolana kadar. Şimdi İK, çalışanları sanal boşlukta kaybolmadan önce yakalayıp kurum kültürünü aktarmaya çalışıyor. Çalışanlar ise farkında olmadan yeni bir sanal kültür oluşturmaya ve bu kültürü ekranlarından yaymaya başladılar bile.

NEYDİ NE OLDU

| Neydi | Ne Oldu |
|---|--|
| Dedikoduyla bulaşırdı | Biraz hayal gücü, biraz dijital toplantılarla bulaşmaya başladı |
| Eski çalışanlar yeni gelenleri formatlardı | Herkes kendi başına boşlukta yürüyor |
| Efsanemsi öyküler iyi-kötü yönde kültürü güçlendirirdi | Şimdilik eskilerle idare ediyoruz, yenisi gelmiyor |
| Prosedürler, süreçler dolaylı biçimde etkilerdi | Yeni prosedür ve süreçler de aynı işlevi görüyor |
| Liderin rolü kültürlerin oluşumunda çok önemliydi | Liderin rolünün önemi azaldı |
| Performans değerlendirme ve ücretler bir kaygı kaynağıydı | Kaygı artık her yerde |
| Sık olmasa da ölçülmeye çalışılırdı | Ölçme kriterleri (boyutlar) değişti ve henüz uzaktan ölçmeye geçilmedi |

NELER OLACAK? GELECEK!

- ▶ Artık kurumun bütününe değil, grupların kültürleri öne çıkacak
- ▶ Tamamen uzaktan çalışanlarla hibritler ayrışacak
- ▶ Kurumsal değerler yenilenecek, baştan düşünülecek
- ▶ Ölçme kolaylaşacak, hızlanacak ve segmentler (alt kültür grupları) iyice daralacak
- ▶ Kurum içi liderler çıkacak ve tarzları birbirinden farklı olabilecek
- ▶ Kurum kültürünü eğitimle pekiştirme fikri geçmişte kalacak, sanal kurum kültürleri oluşacak

ÜTOPYALAR - YARININ ÖTESİ

Kurum kültürünü uzaktan yönlendirme, en önemli yönetici yetkinliklerinden sayılacak. Kültürleri olumlu olumsuz etkileyen kişiler sistemle teşhis edilecek. Kurum kültürleri dinamikleşecek, sürekli değişecek. Kültürlerle değerler senkronize edilecek (değerler daha gerçek ve somut olacak) günlük iş stratejilerinin belirlenmesinde bir veri olarak kullanılacak.

Algoritmalar, kurum kültürlerini davranış ipuçlarından çıkaracak ve bir gün yapay zeka ve algoritmalar tarafından kontrol edilen “kurum kültürü” kavramının sonu gelecek ve çalışanların artık “kurum kültürü” beklentisi olmayacak.

15.KURUMSAL AKADEMİ

NELER OLUYOR?

Kurumsal akademiler, İK'ya bağlı eğitim bölümünün kılık değiştirmiş hali de olabiliyordu, sonra değişim projesinin kendisi oldular.

Peki bundan sonra kurumsal akademiler, geçmişteki başarısız “kâr merkezi olma” stratejilerini tekrarlamayıp, gerçek misyonlarına kavuşup, öğrenilen ile uygulanan arasındaki kopukluğu kapatabilecekler mi?

NEYDİ NE OLDU

| Neydi | Ne Oldu |
|---|--|
| İK'ya bağlı eğitim bölümünden dönüşmüştü | Baştan düşünülen bağımsız bir amacı ve yapısı oldu |
| Çalışma modeli eğitim ihtiyaç analizine dayanırdı | Üst yönetimin stratejik ortağı oldu |
| Destek birimiydi | Değişim projesi oldu |
| Tüm bölümleri kapsayıcıydı | Ya sırf üretime, ya satış ve satış sonrasına odaklanmaya geçti |
| Çalışanları geliştirdi | İşi de geliştiren bir çözüm ortağı oldu |
| Standart bir süreci vardı | Amaca göre değişken bir dinamizmi var |

NELER OLACAK? GELECEK!

- ▶ Rolü değişmeye devam edecek; daha amorf (biçime bağlı olmayan) ve bağımsız olacak
- ▶ Geliştirmenin dışına çıkacak; yönetimin bir parçası olacak, L&D ve değerlendirme merkezini de kapsayacak
- ▶ Kültürel değişim, dijitalleşme gibi projelerde rol alacak
- ▶ Know-How yaratacak
- ▶ Geçmişteki başarısız “kâr merkezi olma” stratejisini tekrarlamayacak
- ▶ Süreçlerin uygulama laboratuvarı haline gelecek
- ▶ Hedef kitlesine, dış müşterileri ve diğer paydaşları da katacak

ÜTOPYALAR - YARININ ÖTESİ

Kurumsal Akademi, şirket üniversitesine dönüşecek; sıfırdan yetiştirmeye geçilecek. AR-GE’si de olacak, bilim üretecek, ölçme değerlendirme işlevini üzerine alacak. Üst yönetimi, şirket yönetimleri gibi yapılacak, işveren markasının ön yüzü olacak.

Uluslararası şirketlerin, çok dilli, yerel ihtiyaçları karşılayan, yapay zeka destekli dijital akademileri olacak.

16.KURUMSAL DEĞERLER

NELER OLUYOR?

İK, ya kendi başına bulur, ya da bir yerlerden alırdı. Kurum kültürünün parçası olması hedeflenirdi. Kurumsal sitelerin dolgu malzemesiydi, bir sayfada dururdu.

Değerler, seçilmiş tutumlardır. Kurum içinde önemsenen ortak tutumlar. Artık sitelerde tek tek açıklanıyor. İşe alım, eğitim, PYS, terfi kriterleri, oryantasyon dahil, her yerde kullanılıyor.

NEYDİ NE OLDU

| Neydi | Ne Oldu |
|---|--|
| İK kendi başına bulur, ya da bir yerlerden alırdı | Var olanlar arasından çıkarılıyor |
| Kurumsal sitelerin dolgu malzemesiydi | O kadar ciddiye alınıyor ki, bazı sitelerde tek tek açıklanıyor |
| Çalıştaylarla uğraşarak bulunurdu | Gerçek yaşananlardan çıkarılıyor |
| Kurum kültürünün parçası olması hedeflenirdi | İşe alım, PYS ve terfi kriterlerine kadar her yerde kullanılıyor |
| Benimsenmesi doğal akışa bırakılırdı | Oryantasyonlara ve eğitim konularına girdi |
| Sabit ve değişmez sayılırlardı | Zamana ve pazara göre değişmeye başladı |

NELER OLACAK? GELECEK!

- ▶ Uzaktan çalışmada daha çok önem kazanacak; kültürlerin yerini tutan bir bağ olacak
- ▶ Yeni ölçme araçları geliştirilecek
- ▶ Üst yönetimin günlük gündemine girecek
- ▶ Değerlerin gelişimi fazlara bölünecek, her fazın farklı hedefleri olabilecek
- ▶ Analizi yapılacak, zıt tutumların varlığı ve gücü araştırılacak
- ▶ Çalışanların tutum ve davranışlarını etkileyecek
- ▶ Oryantasyonun amaçlarından birisi olacak

ÜTOPYALAR - YARININ ÖTESİ

Kurumsal değerler, davranış göstergeleriyle teşhis edilecek. Ölçme değerlendirmesi süregelen hale gelecek, gelişim çizgisi takip edilecek. Şirket değerlemelerinde göz önüne alınacak. Birleşme ve devralmalarda önemli bir kriter olacak.

Bir yönetim aracına dönüşecek, kuramları ve teknikleri olacak. Hedeflenen-gerçekleşme farkı izlenecek ve çok önemseneyecek.

17.İK'CI OLMAK

NELER OLUYOR?

Personelcilikle başlayan, İnsan Kaynaklarına dönüşen, şimdilerde people & culture olarak devam eden İK'cılık hâlâ dönüşmeye devam ediyor. Hem yönetimin hem de çalışanların yanında olmaya çalışan, şirketin bazen her şeyi, bazen de en son duyanı olan, projesi ve yeniliği bitmeyen İK'cı.

Uzaktan çalışma ile birlikte İK'cının şirket kültürü üzerindeki sorumluluğu ve etkisi artarken, danışman gibi gerektiğinde yöneticilere destek bir role bürünecek.

NEYDİ NE OLDU

| Neydi | Ne Oldu |
|---|---|
| Ondan sadece özlük işleri sorulurdu | Kültür, işveren markası, insanla ilgili stratejiler, hatta süreçler ondan soruluyor |
| Kişilere bağlıydı | Kurumsal oldu |
| İşe girene odaklıydı | İşten çıkana da odaklandı |
| İlişki temelli çalışırdı, şirketin Güzin Abla'sıydı | Analitik, stratejik oldu |
| Tekelinde olan işleri vardı | Her yönetici az çok İK'cı gibi davranmayı öğrendi |
| Her işten biraz anlardı | Konu bazlı uzmanlaşmaya başladı (Bordrocı, İşe alımcı, eğitimci vs) |
| Kontrolcüydü | 'Influencer' oldu |

NELER OLACAK? GELECEK!

- ▶ Uzaktan çalışma ile birlikte İK'cının şirket kültürü üzerindeki sorumluluğu ve etkisi artacak
- ▶ Çok sayıda kurum ile çalışan, yarı zamanlı, alanında uzman GIG İK'cılar olacak. Danışman gibi gerektiğinde yöneticilere destek bir role bürünecek
- ▶ Dijital İK ve otomasyon yaygınlaştıkça İK bölümlerinde çalışan İK'cı sayısı azalacak
- ▶ Her yönetici temel İK bilgilerine sahip olmak zorunda olacak
- ▶ Dijitalleşme konusunda bilgili ve yetkin olmak zorunda olacak
- ▶ Koçluk / Mentorluk yapacak
- ▶ İcra komitelerinin üyesi olacak

ÜTOPYALAR - YARININ ÖTESİ

İK'cı ve İK aynı adla ve görevle olmayacak, farklı bölümlere dağılmış partner ve adı İK'cı olmayan daha geniş disiplinlere sahip kişiler olacak. Kağıt ve formların ortadan kalması gibi Excel, Word, PowerPoint gibi dokümanların da şirketlerde kullanımı, İK'cının öncülüğünde ortadan kalkacak.

Yapay zeka, dijital otomasyon ve app'ler günümüz İK'cısının işini yapacak. Gerçek zamanlı olacak (dünde değil, geleceği de planlayamayacak) Robot hakları, İnsan - Yapay Zeka - Robot uyumu konularıyla da ilgilenecek!

SONSÖZ

Neydi Ne Oldu'nun her bölümü iki veya üç yazar tarafından ortak yazıldı. Biz buna kendi aramızda "Füzyon" diyoruz. Ortak akıl.

Kim yazdı? Cevap: Hepimiz.

Her konu; neydi, ne oldu, gelecekte neler olacak sorularının cevabıydı. Ütopyaları da ekledik ve bu küçük e-kitap ortaya çıktı.

Yetenek Geliştirme'de Sibel Dağdeviren Özüağ; Ücret ve Yan Haklar'da Ayşe Kirman; Çevik&Agile'da Meral Kızılkaya Demirtaş; Motivasyon ve Networking'de Sinan Yorgancıgil, Liderlik'te Mine Kobal Ok; Çevik İK'da Elif Dizdar Demir, Headhunting'de Eda Koç'un çok büyük emeği var. Diğer konuları ise Ahmet Eryılmaz ile birlikte tamamladık.

Destekleri için herkese teşekkür ederiz.

Cengiz Çatalkaya - Mayıs 2021

DESTEKLEYENLER

- ▶ Ayşe Kirman
- ▶ Eda Koç
- ▶ Elif Dizdar Demir
- ▶ Meral Kızılkaya Demirtaş
- ▶ Mine Kobal Ok
- ▶ Sibel Dağdeviren Özüağ
- ▶ Sinan Yorgancıgil
- ▶ Ahmet Eryılmaz
- ▶ Cengiz Çatalkaya

LİSANS ©

© NEYDİ NE OLDU? 2021

“Neydi Ne Oldu?” başlıklı, 41 sayfalık bu belge **Creative Commons Alıntı-Gayriticari-Türetilemez 4.0 Uluslararası Lisansı** ile lisanslanmıştır.

Daha fazla bilgi için **Creative Commons Lisansı** okuyun veya bu e-posta adresi (cengiz@cengizcatalakaya.com) ile iletişime geçin.

Bu belge indirilebilir ya da paylaşılabilir, alıntı verilebilir, ancak değiştirilemez ve izinsiz kopyalanıp ticari amaçla kullanılamaz.

- **Paylaş** — Eseri her ortam veya formatta kopyalayabilir ve yeniden dağıtabilirsiniz
- **Atıf** — Uygun referans vermeli, lisansa bağlantı sağlamalı ve değişiklik yapıldıysa bilgi vermelisiniz. Bunları uygun bir şekilde yerine getirebilirsiniz fakat bu, lisans sahibinin sizi ve kullanım şeklinizi onayladığını göstermez.
- **GayriTicari** — Bu materyali ticari amaçlarla kullanamazsınız.
- **Türetilmez** — Eğer materyali karıştırdınız, aktardınız ya da materyalin üzerine inşa ettiyseniz, değiştirilmiş materyali dağıtamazsınız.